



**PRATIQUES DE GESTION DES CARRIERES ET PERCEPTION DU
SOUTIEN ORGANISATIONNEL**

**CAREER MANAGEMENT PRACTICES AND PERCEIVE
ORGANIZATIONAL SUPPORT**

Céline NOAH

Chargé de Cours
Enseignant-Chercheur
FSEG
Université de Yaoundé 2

Cameroun

celinoah@yahoo.fr

Claudette ANEGA NKOA

Maître de Conférences
Enseignant-Chercheur
FSEG,

Université de Yaoundé 2

Cameroun

Résumé

Cet article a pour objectif d'identifier les pratiques de gestion de carrière susceptibles d'accroître le niveau du soutien organisationnel perçu par les employés. Pour ce faire, on a eu recours aux analyses en composantes principales (ACP), puis aux analyses statistiques à l'aide du logiciel XLSTAT. Les résultats obtenus auprès de 615 employés identifient un ensemble de pratiques ayant une influence significative sur le niveau du support organisationnel perçu (possibilité de promotion et de mutation, partage d'information et nouveaux rôle, participation à une équipe de projet...). Le mode de perception de ces pratiques différencie trois (3) profils d'employés (au niveau élevé, au niveau moyen et ceux qui perçoivent un niveau faible de ces pratiques).

Mots clés : *gestion des ressources humaines, gestion de carrière, perception du soutien organisationnel, secteur public.*

Abstract

The objective of this article is to identify the career management practices that increase organizational support level perceived by employees. To do this, we resorted to principal component analysis (ACP) and statistical analysis with the XLSTAT software. The results obtained from 615 employees identify a set of practices that have a significant influence on the level of perceived organizational support (possibility of promotion and transfer, information sharing and new role, involvement in a project team ...).

The method of collecting these practices distinguishes three (3) employee profile (advanced, middle and those who perceive low level of these practices).

Keys words: *human resource management, career management, perceived organizational support, public sector.*

Classification JEL : *M12*

Introduction

L'instabilité de l'environnement et la concurrence grandissante amènent les organisations à traiter leurs ressources humaines (RH) comme une source d'avantage compétitif. De ce fait, les entreprises doivent attirer les collaborateurs, les former, les fidéliser (Saboumé et Belghit, 2018) et adopter des stratégies innovantes en matière de gestion du personnel (Alhbrant et al., 1992) afin de répondre, non seulement, aux obligations légales des pouvoirs publics mais surtout, accroître la satisfaction générale au travail. Les écrits de Tremblay et al. (2005) confortent cette position en précisant que les pratiques et systèmes de RH peuvent participer à la création de la valeur des organisations. En outre, l'un des principaux objectifs de tout employé au travail est de se construire une bonne carrière et d'augmenter son bien-être psychologique. Seulement plusieurs phénomènes (restructuration, modernisation, etc.) ont bouleversé le format des carrières classiques par promotion dans la hiérarchie laissant émerger des modèles horizontaux, des trajectoires de carrière individualistes (Belghit, 2021) ainsi que de nouvelles solutions de rechange à l'évolution traditionnelle telles que les équipes projets, les mouvements de croissance dans l'emploi, etc. (Lemire et Rouillard, 2003).

Dans le secteur public camerounais tout comme dans la plupart des administrations publiques, on retrouve, certes, les dispositions légales relatives à la carrière du personnel avec une certaine sécurité d'emploi. Il existe parfois des discours qui visent à plus d'individualisation avec une tendance à la décentralisation des RH proposant davantage de flexibilité. Pour autant, l'écart semble important entre les pratiques de gestion existantes et les attentes individuelles en matière de carrière : les possibilités de promotion restent limitées (les administrations et entreprises étant de type pyramidal), les systèmes d'information et d'évaluation ne sont pas toujours performants ou sont presque inexistantes. On constate aussi très souvent, une quasi-absence de programmes d'aide à la résolution des problèmes de carrière (plafonnement, stress...), de socialisation, d'orientation professionnelle... (Noah, 2016). Toutes ces situations ne sont pas neutres ; elles peuvent entraîner des conséquences sur divers états psychologiques notamment la Perception du Soutien Organisationnel (PSO). Cette dernière se considère généralement comme la croyance globale de l'employé concernant la manière par laquelle l'organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être (Einsenberger et al. 1986 ; Noah, 2017).

D'un point de vue théorique, bien que le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) soit moins controversé, l'influence de ces pratiques sur certains mécanismes psychologiques n'a pas toujours reçu l'attention qu'elle mérite. Peu de travaux ont essayé d'analyser les variables psychologiques qui expliqueraient l'influence des pratiques RH sur certaines performances comportementales (Tremblay et al. 2005). Les rares études sur le sujet

ont porté sur l'analyse de l'effet des pratiques RH sur les comportements productifs « in rôles » et « hors rôles » (Wayne et *al.*, 1997 ; Paré et Tremblay, 2004) et les comportements de retrait comme l'intention de quitter ou de départ volontaire (Allen et *al.*, 2003; Gould-Williams, 2003; Guzzo et Noonan, 1994). Au Cameroun, les travaux de Noah (2017) ont récemment mis en avant le rôle modérateur de la PSO sur les conséquences du plateau de carrière au niveau de l'engagement organisationnel. Pour autant, l'auteur n'a pas cherché à comprendre les différentes variables explicatives de la PSO. C'est dans cet angle que s'inscrit cette présente recherche en examinant la contribution des pratiques de gestion des carrières sur la PSO. Les pratiques de gestion des carrières se considérant, dans le sens de Wayne et *al.* (1997) repris par Russel (1991), comme les politiques RH destinées à résoudre les problèmes liés au développement de carrière des employés (développement des capacités d'apprentissage, stress, plafonnement) et qui peuvent agir sur divers états psychologiques.

Cette recherche postule que les pratiques de gestion de carrière sont des facteurs susceptibles d'accroître le niveau de soutien organisationnel perçu par les employés. L'intérêt de l'étude est d'ordre stratégique ; il est question, comme le soulignent Trudel, Saba et Guerrin (2005), de paver la voie à la gestion stratégique des RH.

Dans les sections qui suivent, nous présenterons d'abord l'articulation théorique qui soutient notre modèle d'analyse. Nous analyserons par la suite le rôle que jouent les pratiques de gestion de carrière sur le plan du soutien organisationnel perçu. Nous spécifierons enfin la méthodologie adoptée et les principaux résultats.

1. Cadre d'analyse

Le soutien organisationnel est généralement mobilisé pour expliquer les attitudes et les comportements des individus et donc leur performance au travail (Noah, 2017 ; Borman et *al.*, 2001). Il représente l'engagement de l'organisation envers ses employés (Marchand et Vandenberghe, 2014) et est souvent examiné dans les travaux qui portent sur la relation d'emploi en s'appuyant sur la théorie de l'échange social (Coyle Shapiro et Perzefall, 2005). Cette dernière perspective paraît intéressante. En réalité, l'échange social englobe des « *facteurs qui créent des obligations futures et dont la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur (Blau, 1964, p. 93)* ». Il se fonde sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Ainsi, lorsqu'un employé évalue la volonté de l'organisation de récompenser son effectif, il développe ou forme des croyances générales concernant l'importance qu'accorde l'employeur à sa contribution et à son bien-être (Rhoades et *al.*, 2001).

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au développement d'un sentiment de soutien chez les employés. Par exemple, les recherches de Allen et *al.* (2003) soulignent que les pratiques RH qui valorisent les contributions des individus et qui mènent à des investissements dans les employés peuvent être perçues comme un signal de soutien et une manifestation de la volonté de l'organisation d'établir une relation d'échanges à plus ou moins long terme. De même, les analyses de Eseinberger et *al.* (2004) précisent qu'une perception favorable des pratiques RH stimule positivement divers états psychologiques dont la PSO. Dans une étude récente, Tremblay et ses collègues (2010) démontrent aussi que plusieurs pratiques RH sont reliées à la PSO. A cet égard, les pratiques RH qui garantissent l'évolution de la carrière d'un individu,

peuvent être considérées comme des actions susceptibles d'accroître la satisfaction à l'égard de l'organisation et de plusieurs autres aspects du travail. Au nombre de pratiques RH liées à la carrière d'un employé et qui peuvent accroître la PSO, six ont été retenues dans le cadre de cette réflexion : l'aide à la résolution des problèmes de carrière, les mouvements de carrière et de transferts, le soutien à la carrière, le partage d'information et nouveaux rôles, la justice procédurale et le groupe de travail.

1.1. L'aide à la résolution des problèmes de carrière : un déterminant potentiel de la PSO

L'aide à la résolution des problèmes de carrière est une activité permettant aux employés de surmonter leurs difficultés, tout en tenant compte des contraintes individuelles qui peuvent prévaloir. Parmi les programmes qui y sont associés et qui génèrent des perceptions favorables vis-à-vis de l'organisation, Guerrin et Will (1992) énumèrent entre autres, des pratiques d'intégration notamment les politiques de formation visant à redéfinir ses objectifs de carrière : les activités d'aide à la gestion du stress professionnel, les politiques de développement professionnel continu, etc.. La mise en œuvre de ces pratiques peut signifier de meilleures opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi, une plus grande employabilité et lancer également le message que l'employeur est désireux d'établir un contrat de type relationnel à long terme avec les employés. En effet, les études de Tremblay et al. (2010), Allen et al. (2003) ainsi que celle de Wayne et al. (2002) rapportent des relations directes entre les pratiques de développement de compétences et la PSO. De même, Wayne et al. (1997) ont établi des liens positifs entre les politiques de formation et la PSO.

1.2. L'influence des mouvements de carrière et transferts

Les mouvements de carrière et transferts peuvent aussi être considérés comme un autre moyen privilégié d'accroître le développement d'un sentiment de support chez les employés. Les analyses de Guerrin et Will (1992) distinguent les pratiques qui visent à multiplier les mouvements de carrière (politiques de mobilité interne, de rotation d'emplois, d'affectations temporaires...) et les pratiques qui visent à mieux harmoniser les mouvements au plan de carrière (affichage de poste qui, dans sa version moderne, prend la forme d'un système d'appariement informatique individus-emplois). Les auteurs précisent que ces pratiques ont pour objectif d'offrir les postes vacants en priorité au personnel actuel de l'organisation. Elles permettent également la relance des carrières, la remobilisation des énergies ainsi que la réalisation des plans de développement individuels. Elles augmentent aussi l'efficacité du processus de dotation interne, favorise la participation active des employés et une diffusion équitable des informations. Les écrits de Meyer et Smith (2000) ont trouvé un lien d'association positif et significatif entre les opportunités de promotion et de carrière et la PSO. Ainsi, plus il existe des possibilités de mobilité interne et de mutation dans l'organisation, plus les employés ont tendance à croire que cette dernière prend en compte leur besoin et se soucie de leur bien-être.

1.3. Les effets des politiques de soutien à la carrière

Cette grappe inclut la sécurité d'emploi, les programmes d'intégration et d'orientation des nouveaux employés ainsi que l'accès à des activités de formation continu dans l'organisation (Saba et al., 2008). Les résultats des recherches sont généralement cohérents en ce qui a trait à la relation entre les politiques de formation continue et la PSO (Wayne et al., 1997).

1.4. Le partage d'information : un potentiel levier de la perception du soutien organisationnel

Selon Trudel, Saba et Guérin (2005), le partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les organisations pour diffuser et recevoir de l'information. Les réflexions de Tremblay et *al.* (2000) expliquent que ces pratiques s'assurent que l'employé va mobiliser ses compétences et s'impliquer dans son travail s'il comprend bien ce qu'on attend de lui et sera d'autant plus engagé envers son organisation s'il a l'impression que celle-ci écoute ses préoccupations, ses opinions, ses recommandations. Malgré un préjugé positif sur les effets du partage de l'information, on constate une certaine incohérence dans les résultats des travaux de recherche. En effet, même si l'information serait positivement liée au rendement financier et à la productivité, il semblerait exister une relation relativement constante entre la communication et l'engagement organisationnel (Caldwell et *al.*, 1990 ; Rodwell et *al.*, 1998). Compte tenu des associations qui existent entre l'engagement organisationnel et la PSO (Vandenberghe, 2005 ; Galois, 2007) il est possible de croire qu'une communication efficace augmenterait une assurance que l'organisation remplira ses obligations dans le futur.

1.5. De la perception de justice procédurale à la perception du support organisationnel

Rhoades et Eisenberger (2002) distinguent la justice procédurale comme un déterminant de la PSO. Pour ces derniers, les procédures sont perçues d'autant plus justes lorsqu'elles sont appliquées d'une façon constante entre les individus et, dans le temps, sans intérêts personnels, permettent de collecter une information claire, etc... Ainsi, l'utilisation de procédures justes seraient un signal clair attestant que l'organisation agit en fonction du bien-être de ses employés, qu'elle prend les moyens ou des actions pour donner du soutien (Meyer et Smith, 2000; Rhoades et *al.*, 2001 ; Wayne et *al.*, 2002), et qu'elle valorise ses employés (Moorman et *al.*, 1998). Des procédures équitables garantiraient également aux yeux de l'employé une plus grande probabilité de réalisation de résultats économiques plus favorables et la satisfaction des besoins psychologiques d'identification et d'estime de soi dans le futur (Cropanzano et *al.*, 2001).

1.6. Le rôle du groupe de travail dans la construction de la PSO

Un groupe de travail peut être défini comme une équipe aux compétences complémentaires dont les performances dépassent la simple somme des apports individuels et dont les membres collaborent activement à l'atteinte d'un objectif dont ils se considèrent collectivement responsables. Le travail en groupe permettrait à l'employé de renforcer ses compétences, de stimuler ses efforts, son enthousiasme et de rattraper voire de dissimuler ses tares. Ceci peut éviter les occasions de frustration et même de stress à l'employé. On retrouve dans les écrits de Saba et *al.* (2008) deux alternatives à la carrière traditionnelle, qui ont été recensées dans la littérature : la participation à une équipe de projet et la participation à une équipe d'étude spéciale. A notre connaissance, rares sont les recherches qui se sont intéressées à l'influence du groupe de travail sur la PSO. En revanche, la participation à des groupes de travail a été mise en rapport avec certains indicateurs de la PSO (Saba et *al.*, 2008). De ce fait, on peut croire qu'un employé qui a la possibilité de participer à une équipe de projet peut développer des croyances positives vis-à-vis de son organisation.

2. Méthodologie

2.1. La collecte des données

Une enquête par questionnaire a été menée auprès de 615 employés des administrations et entreprises du secteur public et parapublic de la ville de Yaoundé. La répartition générale de l'échantillon montre que 54,31% d'employés ont été interrogés dans les ministères tandis que 45,69% de répondants proviennent des établissements publics et parapublics. Par ailleurs, lors du traitement des différentes variables, les non réponses n'ont pas été imputées, ce qui justifie la variabilité de l'échantillon selon les niveaux d'analyses.

2.2. Mesure des variables

Le tableau 1 présente les items de mesure des variables de l'étude. Les huit énoncés utilisés pour l'opérationnalisation de la perception du soutien organisationnel (PSO) se présentent sous la forme d'une échelle à cinq points de type Likert allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ces 8 items présentent de bonnes saturations sur le facteur principal et couvrent bien les deux aspects de la définition de la PSO, à savoir la « valorisation des contributions des employés » et le « souci de leur bien-être ». De plus, ils ont déjà été validés dans leur version française, notamment dans la recherche de Vandenberghe et Peiro (1999), et ont déjà été utilisés dans différents contextes culturels de recherche. La consistance interne est aussi vérifiée ; la valeur du coefficient alpha de cronbach est de 0,887.

Les outils de mesure des pratiques de gestion des carrières sont dichotomiques avec comme choix de réponse oui ou non. Ces outils sont inspirés de Lemire, Saba et Gagnon (1999) et intègrent l'aide à la résolution des problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflit travail famille, etc.), le soutien à la carrière (d'accès à des programmes de formation continue), le partage d'information et la possibilité d'assumer de nouveaux rôles, les mouvements de carrière et transferts, la participation à une équipe projet. De plus, l'item de mesure de justice procédurale a été emprunté de Niehoff et Moorman (1993).

2.3. Analyse des données

Deux approches méthodologiques sont adoptées. Dans un premier temps, une analyse en composantes principales (ACP) est effectuée. L'ACP a pour objectif de déterminer le nombre de facteurs retenus par variables. La méthode de rotation orthogonale VARIMAX utilisée au niveau des pratiques de gestion des carrières permet de mettre en avant les liens entre les facteurs constituant cette variable et de définir une segmentation exploratoire. D'autre part, les statistiques descriptives sont réalisées. A ce niveau, les tableaux croisés permettront d'abord de décrire les variables en fonction du type d'administration (ministère ou entreprise). Par la suite, le test de comparaison des moyennes permet de rapprocher les perceptions moyennes du soutien organisationnel pour chaque pratique de gestion des carrières. Enfin, la typologie effectuée au niveau de ces pratiques de gestion permettra de mettre en exergue les différents facteurs explicatifs de la PSO.

Tableau 1: Variables et indicateurs

1. Pratiques de gestion des carrières

-Aide à la résolution des problèmes de carrière (ARPC)

Il existe dans mon organisation, un système d'aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (stress, plafonnement, conflits...)

-Mouvements de carrière et transferts (MCT)

Il existe une politique de mobilité interne dans mon organisation

Il existe des possibilités de mutation dans mon organisation.

-Soutien à la carrière (SC)

Dans mon administration, il existe des possibilités d'accès à des programmes de formation continue

-Partage d'informations et nouveaux rôles (PINR)

Dans mon organisation, il existe un système de communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges...)

Mon administration offre à ses employés des possibilités d'assumer de nouveaux rôles

Mon organisation me donne un feed-back sur mon rendement par le (la) supérieur

Equipe projet (EP)

Mon organisation permet à ses employés de participer à une équipe de projet

-Justice procédurale (JP)

Les décisions de gestionnaires sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés.

2. Perception du support organisationnel

Mon organisation apprécie la contribution que j'apporte à sa réussite

Mon organisation prend fortement en considération mes aspirations et mes valeurs

Mon organisation prend en compte mes opinions

Mon organisation se préoccupe vraiment de mon bien être

Mon organisation m'encourage dans les moments difficiles

Mon organisation m'aide à relativiser quand ça ne va pas

Mon organisation est prête à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur spéciale

Mon organisation se préoccupe de ma satisfaction générale au travail

3. Résultats et discussions

Cette section sera articulée autour des points ci-après :

3.1. Résultats des analyses en composantes principales

Le tableau 2 présente les résultats de l'ACP sur les facteurs de la PSO. On observe que le premier axe explique à lui seul 57% des informations contenues dans les données, alors que le second en explique 15%. La quantité d'information expliquée par le 1^{er} axe et le décalage important avec le second axe justifie qu'il soit retenu comme indicateur du soutien organisationnel. Pour la suite de l'analyse, cet indicateur sera normalisé grâce à la méthode du min-max de sorte que ses valeurs varient entre 0 et 1. Normaliser cet indicateur permet d'une part de résoudre le problème d'échelle et d'autre part de corriger le problème lié à la présence de valeurs négatives qui rendent difficile son interprétation.

Tableau 2 : ACP sur les variables relatives au soutien organisationnel

Enoncés	Axe 1	Axe 2
Mon organisation apprécie la contribution que j'apporte à sa réussite	0,232	0,619
Mon organisation prend fortement en considération mes aspirations et mes valeurs	0,344	0,434
Mon organisation prend en compte mes opinions	0,341	0,362
Mon organisation se préoccupe vraiment de mon bien-être	0,394	-0,120
Mon organisation m'encourage dans les moments difficiles	0,379	-0,211
Mon organisation m'aide à relativiser quand ça ne va pas	0,392	-0,298
Mon organisation est prête à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur spéciale	0,347	-0,369
Mon organisation se préoccupe de ma satisfaction générale au travail	0,373	-0,119
Valeurs propres	4,565	1,213
Proportions	57,1%	15,2%

Source: données d'enquête

Le tableau 3 présente une description du soutien organisationnel moyen perçu en fonction des modalités des variables utilisées pour le construire. On observe que le classement adopté par l'échelle de Likert est bien respecté. Autrement dit, ceux qui ne sont « pas du tout d'accord » affichent toujours, quelle que soit la variable, le soutien organisationnel moyen le plus faible. Alors que ceux qui sont « tout à fait d'accord » ont toujours le soutien organisationnel moyen le plus élevé. On peut donc conclure que notre indicateur du soutien organisationnel reflète bien la réalité décrite dans les données.

Tableau 3 : perception moyenne du soutien organisationnel par indicateur

Enoncés	1	2	3	4	5
Mon organisation apprécie la contribution que j'apporte à sa réussite	.138	.259	.472	.561	.653
Mon organisation prend fortement en considération mes aspirations et mes valeurs	.202	.384	.499	.649	.787
Mon organisation prend en compte mes opinions	.221	.427	.514	.634	.816
Mon organisation se préoccupe vraiment de mon bien-être	.209	.381	.530	.647	.862
Mon organisation m'encourage dans les moments difficiles	.231	.416	.539	.653	.862
Mon organisation m'aide à relativiser quand ça ne va pas	.274	.427	.563	.730	.926
Mon organisation est prête à m'aider quand j'ai besoin d'une faveur spéciale	.315	.413	.542	.665	.668
Mon organisation se préoccupe de ma satisfaction générale au travail	.244	.384	.520	.668	.832

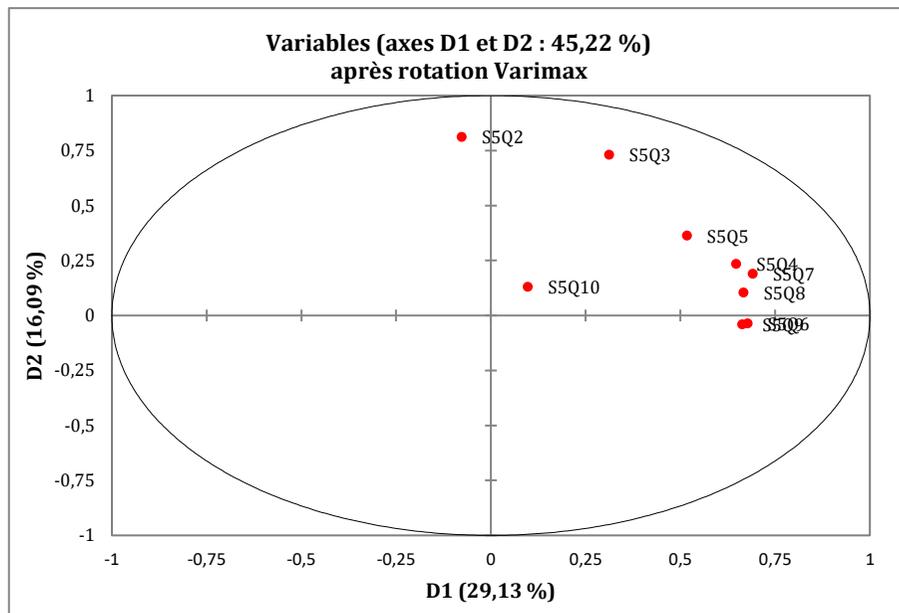
Source: données d'enquête

NB : 1=pas du tout d'accord ; 2=plutôt pas d'accord ; 3=ni d'accord ni pas d'accord ; 4=plutôt d'accord ; 5=tout à fait d'accord

3.1.1. Résultats de l'ACP sur les pratiques de gestion des carrières

Le schéma 1 présente une proximité entre les modalités S5Q1, S5Q4, S5Q5, S5Q6, S5Q7, S5Q8 et S5Q9. De même, les modalités S5Q2 et S5Q3 apparaissent comme étant similaires tandis que la modalité S5Q10 paraît la plus isolée par rapport aux autres. A partir de ce résultat, on peut définir trois profils d'employés en fonction de la proximité entre les pratiques de gestion des carrières (voir section 3.2.1).

Schéma 1. ACP sur les variables de profil des pratiques de gestion des carrières



Source : données d'enquête

3.2. Appréciation des variables selon le type d'administration

3.2.1. Pertinence des profils des pratiques de gestion des carrières en fonction du type d'administration

Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous :

Tableau 4 : Profils des pratiques de gestion des carrières par administration.

	Entreprise (N=298)	Ministère (N=210)	Total (N=508)
Profil 1	28,5%	24,2%	26,6%
Profil 2	49,5%	49,8%	49,6%
Profil 3	22,0%	26,0%	23,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Source : données d'enquête

Le **profil 1**, constitué de 26,6% des individus, peut être qualifié du groupe des personnes ayant une perception élevée des pratiques de gestion des carrières. Pour ces derniers, il existe de réels progrès en matière de pratiques de GRH au sein de leur administration. En effet, les personnes dudit profil considèrent qu'il existe des possibilités de mutation des employés (S5Q4), des possibilités d'accès à des programmes de formation continue (S5Q5), un système de communication d'informations opérationnelles (réunions, échanges) (S5Q6), la possibilité donnée aux employés d'assumer de nouveaux rôles (S5Q7), de participer à une équipe de projet (S5Q9) et d'avoir un feed-back sur leur rendement au travail (S5Q8).

Le **profil 2**, qui comprend 49,6% des répondants, peut être considéré comme celui des personnes ayant une perception moyenne des pratiques de gestion des carrières. Ces dernières considèrent qu'il existe un système d'aide spécialisée pour résoudre les problèmes de carrière (S5Q2) et une politique de mobilité interne du personnel (S5Q3).

Le **profil 3** intègre 23,8% des enquêtés. Ils ont une faible perception des pratiques de gestion des carrières. Pour ces derniers, les décisions de gestionnaires sont appliquées de façon uniforme pour tous les employés (S5Q10).

Si le profil 2 est équitablement mis en exergue dans les deux types d'administration, le profil 1 semble assez marqué dans les entreprises publiques ou parapubliques tandis que le profil 3 est davantage présent dans les ministères. Cette classification révèle que, dans le secteur public camerounais, les employés des entreprises sont plus nombreux à percevoir un niveau élevé des pratiques de gestion des carrières comparativement à leur homologue œuvrant au sein des ministères (28,5% contre 24,2%). Il serait donc important pour les managers au sein des ministères de revisiter leur stratégie pour accroître la satisfaction vis-à-vis de la carrière. Dans ce sens, les études de Noah (2017 ; 2020) ainsi que Noah et Douanla (2022) préconisent la mise en place des mécanismes de soutien tant organisationnel que managérial pour réduire les perceptions négatives au travail.

3.2.2. Appréciation de la perception du soutien organisationnel par administration

Les résultats y relatifs (tableau 5) montrent que 37,5% des employés (22,7% sont « d'accord » et 14,8% des répondants sont « tout à fait d'accord » avec les énoncés de mesure de la PSO. Par contre, 62,5% affirment ne pas bénéficier d'un quelconque soutien de la part de leur organisation. Ceci se traduit, de manière générale, par une insuffisance voire une absence de soutien en provenance de l'organisation dans les administrations et les entreprises de ce secteur. Ce manque de soutien est beaucoup plus marqué dans les ministères que dans les entreprises publiques et parapubliques. En effet, parmi les 37,5% des individus qui perçoivent un certain soutien organisationnel, 30,5% d'entre eux proviennent des ministères contre 43,4% pour les employés des entreprises publiques et parapubliques.

Tableau 5. Niveau de saturation de la perception du soutien organisationnel

PSO	Entreprises (N=332)	Ministères (N=275)	Total (N=607)
Pas du tout d'accord	10,5%	9,8%	10,2%
Plutôt pas d'accord	17,2%	15,3%	16,3%
Ni d'accord ni pas d'accord	28,9%	44,4%	35,9%

Plutôt d'accord	25,3%	19,6%	22,7%
Tout à fait en accord	18,1%	10,9%	14,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Source : données d'enquête

3.3. Liens entre pratiques de gestion de carrière et perception du soutien organisationnel dans le secteur public camerounais

On observe, à partir du tableau 6, que la perception moyenne du soutien organisationnel ne varie pas beaucoup quelles que soient les pratiques de gestion des carrières utilisées par les organisations. Cependant, cette perception semble plus élevée respectivement dans les organisations qui ont recours à l'aide à la résolution des problèmes (.647) et à la justice procédurale (.627). Elle semble, à contrario, plus faible dans les organisations qui ont recours au soutien à la carrière (.570) et à l'équipe projet (.581). Ce dernier résultat paraît paradoxal. En réalité, seul le soutien sous forme de possibilité d'accès à des programmes de formation continue a été analysé dans ce travail. Pourtant, les dispositifs de soutien à la carrière sont multiples (Saba et al. 2008) et leur mise en place pourrait davantage contribuer à accroître la satisfaction envers la carrière.

Tableau 6 : Moyenne du soutien organisationnel selon les pratiques de gestion des carrières (écart-types entre parenthèses)

	ARPC	MCT		SC	PINR		EP	JP	
	S5Q2	S5Q3	S5Q4	S5Q5	S5Q6	S5Q7	S5Q8	S5Q9	S5Q10
Oui	.647 (.237)	.613 (.228)	.551 (.229)	.570 (.230)	.562 (.232)	.595 (.225)	.616 (.234)	.581 (.220)	.627 (.233)
Non	.506 (.227)	0,480 (.231)	0,503 (.268)	0,454 (.239)	.469 (.244)	.459 (.235)	0,481 (.220)	.475 (.247)	.488 (.227)
Moyenne totale	.538 (.237)	.542 (.239)	.541 (.238)	.542 (.237)	.542 (.237)	.543 (.238)	.541 (.236)	.543 (.235)	.541 (.239)

Source : données d'enquêtes

Au regard de la taxonomie effectuée afin de mettre en exergue les différents facteurs explicatifs de la PSO (tableau 7), on constate que la proportion des enquêtés qui estiment être soutenus par leur organisation est plus importante (43%) dans le 1^{er} profil constitué des individus qui perçoivent un niveau élevé des pratiques de gestion de carrière que dans le profil 3 (36,1%) ; le profil 2 représente 38,3% des réponses. Ainsi, c'est lorsque les possibilités de promotion et de mutation existent au sein d'une structure que les employés sont susceptibles de percevoir un réel appui de la part de leur organisation. Il en est de même en présence d'un système de communication d'information opérationnelles (réunions, échanges) et lorsque la possibilité est donnée aux employés d'assumer de nouveaux rôles, de participer à une équipe de projet et d'avoir un feed-back sur leur rendement au travail. Par contre, ce sentiment de soutien diminue lorsque les décisions des gestionnaires ne sont pas applicables de façon uniforme pour tous les employés.

Tableau 7 : Niveau de saturation de la PSO et pratiques de gestion de carrière

PSO	Profil 1	Profil 2	Profil 3
Pas du tout d'accord	14,8%	8,7%	6,7%
Plutôt pas d'accord	12,6%	16,3%	19,3%
Ni d'accord ni pas d'accord	29,6%	36,9%	37,8%
Plutôt d'accord	27,4%	23,8%	19,3%
Tout à fait en accord	15,6%	14,3%	16,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Source : données d'enquête

Ces résultats renforcent les conclusions de Noah et Douanla (2022) qui ont souligné l'importance du soutien matériel notamment l'aide à l'intégration au sein de l'équipe et du soutien informationnel au travail. Ils rejoignent, en quelque sorte, les conclusions de Wayne *et al.* (1997), de Saba *et al.* (1998) ainsi que celles de Tremblay *et al.* (1998) relatives à l'interaction positive entre pratiques de gestion de carrière et PSO. En outre, ces résultats réconfortent les positions de Moorman *et al.* (1998), Meyer et Smith (2000), Rhoades *et al.* (2001) et Wayne *et al.* (2002). Pour ces derniers, l'utilisation des procédures justes indique la qualité de l'appui fourni par l'organisation.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les pratiques de gestion de carrière susceptibles d'accroître le niveau de PSO par les employés. Après avoir abordé le cadre théorique, les analyses empiriques révèlent que différentes pratiques de gestion de carrière exercent un effet positif sur la PSO. Il est donc important pour les organisations de mettre en place les stratégies de gestion des carrières qui sont susceptibles d'agir sur l'état psychologique des employés. De telles pratiques pourraient aider les organisations à devenir plus performantes.

Bien que ces résultats soient concluants, il importe de préciser que toutes les pratiques de gestion des carrières n'ont pas été prises en compte dans ce travail. En effet, les récompenses organisationnelles et la qualité des conditions de travail (Rhoades et Einsenberger, 2002 ; Noah et Anéga, 2015) constituent une marque d'estime (Bietry *et al.*, 2014) pouvant développer le sentiment de soutien chez l'employé. Il en est de même de la gestion des situations négatives du travail telles que le plafonnement de carrière (Noah, 2017 ; Noah et Douanla, 2022). De plus, cette recherche a été réalisée dans les administrations centrales des ministères ainsi qu'au sein des structures centrales des entreprises publiques et parapubliques. Or, la multiplicité des configurations organisationnelles peut être un facteur de contingence dans la mise en place des pratiques de gestion de carrière et dans le développement d'un sentiment de soutien.

Bibliographie

- Ahlbrandt R., Lean, C. and Murrel A. (1992). «Employee Involvement Programmes Improve Corporate Performance». *Long Range Planning*, vol. 25, pp. 91-98.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffeth, R. W. (2003). «The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process». *Journal of Management*, vol. 29, n° 1, pp. 99-118.
- Belghit, A. G., Husser, J., and Leiner, A. (2021). «Quelles nouvelles formes de construction des carrières dans le secteur médico-social ? Le cas du Groupe SOS », *GESTION 2000*, vol. 38, n° 6, pp.19-41.
- Bietry F., Creusier J., Laroche P. et Camus S. (2014). «Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : une approche en termes de profils », *Management*, vol. 17, n°1, pp. 20-37.
- Blau P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Borman W.C., Buck D.E., Hanson M.A., Motowildo S.J., Stark S. and Drasgow F. (2001). «An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 965-973.
- Caldwell D., Chatmen J. and O'Reilly C. (1990). «Building Organizational Commitment: a Multifirm Study», *Journal of Occupational Psychology*, pp. 245-261.
- Coyle-Shapiro J.A-M. et Parzefall M.R. (2005). «Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans *Comportement Organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, sous la direction de N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze Et K. Mignonac, Bruxelles, De Boeck, collection Méthodes et Recherches, vol.1, pp. 21-67.
- Cropanzano R., Byrne Z.S., Bobocel D.R. and Rupp D. E. (2001). «Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 164-209.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. and Sowa D. (1986). «Perceived Organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3, pp. 500-507.
- Eisenberger R., Jones J.R., Aselage J. and Sucharski I.L. (2004). «Perceived organizational Support», in *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Coyle-Shapiro J.A-M. et al., dir. Oxford, New York: Oxford University Press, pp.5-28.
- Galois I. (2007). «Soutien, confiance, satisfaction et engagement organisationnel affectif : mesure et relations entre les variables », *Centre de Recherche Magella, 18è congrès AGRH-Outils, Modes et Modèle, 19-21 Septembre- Fribourg, Suisse*.
- Gould-Williams J. (2003). «The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A study of public-sector organization». *International Journal of Human Resource Management*, vol.14, n°1, pp. 28-54.
- Goulner A.W. (1960). «The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement», *American Sociological Review*, vol.25, pp. 161-178.
- Guerin G. et Wils T. (1992). «La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, vol.17, n°3, Sept., pp. 48-63.
- Guzzo R.A. et Noonan K.A. (1994). «Human Resources Practices as Communications and the Psychological Contract », *Human Resource Management*, vol.33, n°3, pp.447-462.
- Lemire L., Saba T. and Gagnon Y-C. (1999). «Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector », *Public Personnel Management*, vol.28, n°3, pp. 375-391.

- Marchand, C., and Vandenberghe, C. (2014). « Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol 20, n° 1, pp.63-89.
- Meyer J.P. and Smith C.A. (2000). «HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.17, n°4, pp. 319-331.
- Moisson V. et Roques O. (2005). « La responsabilité sociale face au stress professionnel », W.P. n° 732.
- Moorman R., Blakely G. and Niehoff B. (1998). «Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? », *Academy of Management Journal*, vol.41, pp. 351-357.
- Niehoff B. and Moorman R. (1993). «Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, pp. 527-556.
- Noah C. (2016). « Plafonnement de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public : rôle de la perception du soutien au travail », *Thèse en Sciences de Gestion*, Université de Dschang-Cameroun.
- Noah C. (2017). « Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public camerounais : rôle du soutien organisationnel perçu », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°104, pp. 23-34.
- Noah C. (2020). « Evaluation du soutien social perçu du supérieur dans les organisations publiques camerounaises, *Revue Scientifique du CRADAT*, no 2, pp. 169-190.
- Noah C. et Anéga C. (2015). « Condition de travail et qualité des services dans les centres hospitaliers du secteur public », *Revue Européenne du Droit Social*, vol. 27, n° 2, pp. 253-267.
- Noah C. et Douanla J. (2022). « Soutien social perçu du supérieur, plafonnement de carrière et engagement affectif dans le secteur public camerounais », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 28, n° 2, 115-127.
- Paré G. and Tremblay M. (2004). « The Impact of Human Resource Management Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors, and Turnover Intentions», *International Conference on Information System*, Brisbane, Australia, pp.461- 466.
- Rhoades L. and Eisenberger R. (2002). «Perceived Organizational Support: a Review of the Literature», *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°4, pp.698-714.
- Rhoades L., Eisenberger R. and Armeli S. (2001). « Affective Commitment to the Organization: the Contribution of Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp.825-836.
- Rodwell J., Kienzle R. and Shadur M., (1998). «The Relationship Away Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication», *Human Resource Management*, n°37, pp. 277-293.
- Russell J.E. (1991). «Career Development Intervention in Organizations», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 38, pp. 237-287.
- Saba T., Dolan S.L., Jackson S.E., Schuler R.J. (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3e édition, Montréal, ERPI. R. et Huselid, 1998.
- Saba T., Guérin G. and Wils T. (1998). « Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec», *Public Productivity and Management Review*, vol. 22, n°1, pp. 15-34.
- Saboune K., et Belghit A. (2018). L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique : le cas d'un EHPAD. *Management Avenir*, n°5, pp. 181-200.
- Tremblay M., Chênevert D., Simard G., Lapalme M.-È. et Doucet O. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, pp 69-78.
- Tremblay M., Cloutier J., Simard G., Chênevert D. and Vandenberghe C., (2010). «The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational

Commitment and in-Role and Extra-Role Performance», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n° 3 (Feb), pp. 405-433.

- Tremblay M., Guay P., Simard G. et Chênevert D. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, Actes du 11ième Congrès de l'AGRH, ESCP-EAP, Paris.
- Tremblay M., Wils T. and Proulx (1998). «Determinants of Desired Career Paths Among Canadian Engineers», *Cirano*, Série Scientifique.
- Trudel, J-M., Saba, T. et Guerrin, G. (2005). « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 3, n° 2, pp. 1-25.
- Vandenberghe C. and Peiro J.M. (1999). « Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, pp.569-581.
- Vandenberghe, 2005 « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels », HEC, Montréal.
- Wayne S.J., Mcfarlane S.L., Shore L.M. and Liden R.C. (1997). «Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: a Social Exchange Perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°1, pp. 82-111.
- Wayne S.J., Shore L.M., Bommer W.H. and Tetrick L.E. (2002). «The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 590-598.